

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-21>

УДК 378.4

Дмитренко Геннадій Анатолійович

доктор економічних наук, професор,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>

Головач Наталія Василівна

кандидат педагогічних наук, доцент,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

Брюховецька Ірина Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1469-1485>

Hennadii Dmytrenko, Nataliia Holovach, Iryna Briukhovetska

Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ КОНКУРЕНТОЗДАТНИХ ФАХІВЦІВ

FINANCIAL SUPPORT TOOLS FOR INNOVATIVE EDUCATION IN THE SYSTEM OF PROFESSIONAL TRAINING OF COMPETITIVE SPECIALISTS

Анотація. У статті здійснено наукове обґрунтування та систематизацію інструментів фінансового забезпечення інноваційної освіти в контексті підготовки конкурентоздатних фахівців. Виявлено, що цифрові фінансові платформи, включно з краудфандингом та освітніми інвестиційними фондами, набувають перспективного значення, забезпечуючи доступність ресурсів та формування культури громадської участі у фінансуванні освіти. У ході дослідження систематизовано традиційні та новітні механізми фінансування, серед яких державні програми, стипендіальні й грантові ініціативи, венчурне інвестування, корпоративна соціальна відповідальність бізнесу. Доведено, що ефективність їхнього застосування визначається не стільки обсягами фінансування, скільки здатністю інтегрувати їх у єдину модель, орієнтовану на результативність професійної підготовки. Виявлено низку проблем і бар'єрів, що обмежують ефективність фінансового забезпечення: недостатній рівень державного фінансування, зарегульованість бюджетних процедур, низька активність бізнесу в інвестуванні освітніх інновацій, нерівномірність фінансових потоків між регіонами та закладами, а також консервативне ставлення до нових механізмів фінансування.

Ключові слова: фінансове забезпечення, інноваційна освіта, конкурентоздатні фахівці, грантове фінансування, державно-приватне партнерство, цифрові фінансові інструменти, міжнародна співпраця.

Summary. The article provides a scientific substantiation and systematization of financial instruments for ensuring innovative education in the context of training competitive specialists. It is emphasized that the current state of financing educational innovations in Ukraine is characterized by complex dynamics driven by economic transformations and external challenges. Public funding remains the basic source of resources; however, its structure is gradually shifting toward targeted programs aimed at the digitalization of the educational process, modernization of infrastructure, and integration of innovative technologies. At the same time, the limited capacity of the state budget increases the importance of alternative sources, such as international donor assistance, grant mechanisms, private investment, and public-private partnership tools. It has been revealed that digital financial platforms, including crowdfunding and educational investment funds, are becoming increasingly relevant, as they ensure broader access to resources and foster a culture of public participation in financing education. The study systematizes both traditional

and innovative financing mechanisms, including government programs, scholarships and grant initiatives, venture capital, and corporate social responsibility instruments. It has been proven that the effectiveness of their application depends not only on the volume of funding but also on the ability to integrate them into a coherent model focused on the efficiency of professional training. The assessment of financial tools indicates the relative stability of public sources, the high potential of grant and donor programs, as well as the prospects of partnership-based models that align educational processes more closely with labor market needs. Although digital tools currently remain underutilized, they demonstrate the capacity to support educational start-ups and stimulate the development of creative competencies. The research identifies several challenges and barriers limiting the effectiveness of financial support, including insufficient public funding, rigid budgetary regulations, low private sector involvement in educational innovation, uneven distribution of financial flows across regions and institutions, and conservative attitudes toward new financing mechanisms. The study substantiates the need to optimize state funding, stimulate private investment through tax incentives, and strengthen public-private partnerships. Expanding international cooperation and the use of digital financial platforms are also recognized as crucial directions for further development.

Keywords: financial support, innovative education, competitive specialists, grant funding, public-private partnership, digital financial instruments, international cooperation.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в економіці та суспільстві актуалізують необхідність переосмислення ролі освіти як ключового чинника формування конкурентоспроможного людського капіталу. Інноваційна освіта виступає стратегічним напрямом розвитку освітньої системи, оскільки забезпечує підготовку фахівців, здатних адаптуватися до динамічних умов ринку праці, впроваджувати новітні технології та генерувати креативні рішення. Разом з тим, ефективність реалізації інноваційних освітніх стратегій безпосередньо залежить від наявності достатніх та раціонально використаних фінансових ресурсів.

Фінансове забезпечення інноваційної освіти сьогодні набуває особливого значення, оскільки воно визначає можливості закладів освіти впроваджувати інноваційні педагогічні методики, розвивати цифрову інфраструктуру, формувати освітні програми відповідно до запитів економіки знань. Недостатність фінансування часто обмежує потенціал освітніх інституцій, тоді як ефективно організовані фінансові механізми створюють передумови для підвищення якості професійної підготовки.

У цьому контексті особливого значення набуває дослідження інструментів фінансового забезпечення інноваційної освіти. Йдеться не лише про традиційні форми бюджетного фінансування, а й про диверсифікацію джерел ресурсів, застосування державно-приватного партнерства, освітніх грантів, цільових інвестицій, а також використання фінансових інновацій. Саме системне поєднання таких інструментів створює підґрунтя для формування конкурентоздатних фахівців, готових до ефективної діяльності в умовах глобалізованого ринку.

Таким чином, актуальність теми статті зумовлюється потребою наукового обґрунтування фінансових механізмів та інструментів, здатних забезпечити розвиток інноваційної освіти та підвищити конкурентоспроможність майбутніх фахівців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні наукові розвідки О.В. Волошиної, О.І. Локшиної, Т.В. Пуліної, Л.В. Шитікової та О.М. Риженка присвячені досить актуальним проблемам сучасної освітньої політики, зокрема питанням упровадження інноваційних підходів у вищій школі та цифровізації освітніх процесів, що визначають стратегічні вектори розвитку національної освіти.

У працях О.В. Волошиної детально розглядається методологія впровадження освітніх інновацій у закладах вищої освіти, зокрема підходи до формування інноваційного середовища, адаптації новітніх педагогічних технологій та інтеграції кращих практик у навчально-наукову діяльність [4]. Авторка наголошує, що успішна інноваційна трансформація можлива лише за умови поєднання традиційних освітніх методів із цифровими інструментами та забезпечення відповідної підготовки викладацького складу.

О.І. Локшина зосереджує увагу на аналізі європейських освітніх стратегій, розкриваючи їхній вплив на українську освітню систему та перспективи імплементації європейського досвіду в національний контекст [5]. Її дослідження акцентує на необхідності гармонізації української освіти з європейським простором вищої освіти, що сприятиме академічній мобільності, підвищенню якості навчання та посиленню міжнародної конкурентоспроможності українських університетів.

Наукові праці Т.В. Пуліної, Л.В. Шитікової та О.М. Риженка спрямовані на вивчення можливостей удосконалення системи електронних освітніх послуг та визначення ролі цифрових технологій у формуванні сучасного освітнього середовища [9; 10]. Автори підкреслюють, що цифровізація не лише оптимізує управлінські процеси у закладах освіти, але й створює нові можливості для персоналізації навчання, розширення доступу до якісних освітніх ресурсів та впровадження інтерактивних форм взаємодії між студентами й викладачами.

Загалом, аналіз публікацій зазначених авторів дає підстави стверджувати, що інноваційні

підходи та цифровізація виступають ключовими чинниками модернізації освіти в Україні. Їхні наукові результати демонструють, що саме системне впровадження інновацій, опора на кращий європейський досвід та активне використання цифрових технологій здатні забезпечити якісні зміни у сфері вищої освіти та сприяти інтеграції української освіти у глобальний освітній простір.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значного масиву наукових досліджень, присвячених проблематиці фінансового забезпечення освіти та розвитку інноваційних підходів у підготовці кадрів, низка важливих аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, у більшості робіт акцент робиться на загальних механізмах фінансування освітньої сфери, тоді як питання вибору та практичної результативності окремих інструментів фінансового забезпечення інноваційної освіти в умовах трансформації економіки розкриті лише фрагментарно.

Недостатньо уваги приділено аналізу взаємозв'язку між диверсифікацією джерел фінансування та якістю професійної підготовки конкурентоздатних фахівців. Також малодослідженими залишаються можливості використання інноваційних фінансових інструментів (освітніх ваучерів, цільових грантів, ендаумент-фондів, державно-приватного партнерства) у вітчизняній практиці. Окремої наукової розробки потребує й проблема адаптації зарубіжного досвіду фінансування інноваційної освіти до українських реалій, враховуючи специфіку національної системи управління освітою та економічні обмеження.

Таким чином, невирішеною залишається проблема формування цілісної системи інструментів фінансового забезпечення інноваційної освіти, яка б не лише покривала потреби освітніх закладів у ресурсах, але й сприяла підвищенню конкурентоспроможності майбутніх фахівців на національному та міжнародному ринку праці.

Метою статті є наукове обґрунтування та систематизація інструментів фінансового забезпечення інноваційної освіти в контексті підготовки конкурентоздатних фахівців, а також визначення напрямів їхнього ефективного використання у сучасних соціально-економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні відзначається складною динамікою, яка зумовлена поєднанням внутрішніх економічних трансформацій і зовнішніх викликів. Основним джерелом залишаються бюджетні асигнування, проте їхня структура за останні роки демонструє тенденцію до зростання частки цільових програм, орієнтованих на цифровізацію освітнього процесу, модернізацію матеріально-технічної бази та інтеграцію новітніх технологій. Водночас обмеженість державних ресурсів акту-

лізує потребу в активному залученні позабюджетних джерел фінансування, серед яких дедалі більшої ваги набувають інвестиції приватного сектору, міжнародна донорська допомога, освітні гранти та механізми державно-приватного партнерства.

Важливою тенденцією є посилення ролі цифрових фінансових інструментів, що забезпечують доступ до грантових платформ, краудфандингових проєктів та спеціалізованих фондів підтримки освітніх інновацій. Паралельно відбувається інтенсифікація міжнародної фінансової підтримки, спрямованої на інтеграцію української освітньої системи у європейський та глобальний простір. Особливої актуальності набуває розвиток партнерських моделей взаємодії між державою, бізнесом та освітніми інституціями, які здатні забезпечити сталість фінансування та орієнтацію на практичні результати. У сучасних умовах фінансові ресурси все частіше спрямовуються на ті проєкти, які здатні реально підвищувати якість підготовки кадрів і формувати конкурентоспроможний людський капітал [1].

Таким чином, фінансове забезпечення інноваційної освіти в Україні поступово трансформується від традиційної бюджетної моделі до багатоканальної системи, у якій поєднання державних і недержавних інструментів створює основу для більш ефективної організації професійної підготовки майбутніх фахівців, здатних відповідати викликам глобалізованого ринку праці.

Систематизація інструментів та механізмів фінансування інноваційних освітніх практик у системі професійної підготовки передбачає виокремлення як традиційних, так і новітніх форм акумулювання та розподілу ресурсів, що спрямовуються на розвиток освітніх інновацій. Базовим інструментом залишається державне бюджетне фінансування, яке реалізується через цільові програми модернізації освіти, субвенції та дотації для закладів освіти, а також через спеціальні фонди підтримки інноваційних проєктів [2]. Проте сучасні тенденції вимагають активнішого залучення позабюджетних механізмів, серед яких особливе значення мають освітні гранти, стипендіальні програми, міжнародна донорська допомога, венчурне інвестування та елементи корпоративної соціальної відповідальності бізнесу [3].

Важливим інструментом є також державно-приватне партнерство, що дозволяє поєднати державні ресурси із фінансовими та організаційними можливостями приватного сектору, забезпечуючи стаке впровадження інноваційних практик у навчальний процес. До новітніх форм належать цифрові платформи фінансування, зокрема краудфандинг і спеціалізовані інвестиційні фонди, що відкривають можливості для прямої підтримки інноваційних освітніх стартапів та експериментальних програм. Паралельно розвиваються

механізми цільового кредитування освітніх інституцій і студентів, спрямовані на реалізацію проєктів цифровізації, розвитку STEM-освіти чи підготовки кадрів для високотехнологічних галузей.

Таким чином, сучасна система фінансового забезпечення інноваційних освітніх практик формується як багатокомпонентна структура, у якій державні та приватні джерела фінансування доповнюються міжнародними програмами підтримки та новими фінансовими інструментами цифрової економіки. Її ефективність визначається здатністю інтегрувати різні механізми у єдину модель, орієнтовану на забезпечення якісної професійної підготовки та формування конкурентоспроможного людського капіталу [4].

Оцінка ефективності використання фінансових інструментів у сфері інноваційної освіти передбачає аналіз їхнього впливу на якість професійної підготовки та здатність формувати конкурентоздатний людський капітал. Традиційні механізми бюджетного фінансування, попри свою стабільність і гарантованість, демонструють обмежену гнучкість у реагуванні на динамічні потреби освітнього ринку та нерідко характеризуються бюрократичними бар'єрами. Водночас цільові державні програми модернізації, спрямовані на цифровізацію та впровадження інноваційних практик, показують відносно високу результативність у підвищенні рівня матеріально-технічного забезпечення та розвитку нових освітніх стандартів.

Значно ефективнішими у практичному вимірі виявляються грантові та донорські програми, оскільки вони стимулюють конкуренцію між освітніми інституціями, забезпечують ресурсами інноваційні проєкти та сприяють інтеграції української освіти у міжнародний простір. Позитивні результати демонструє і розвиток механізмів державно-приватного партнерства, які не лише розширюють фінансову базу освітніх проєктів, а й забезпечують тісніший зв'язок між освітнім процесом та реальними потребами ринку праці, формуючи у студентів актуальні компетентності.

Новітні цифрові інструменти, такі як краудфандинг чи освітні інвестиційні платформи, поки що мають обмежене поширення, однак у перспективі здатні стати дієвим засобом підтримки гнучких освітніх стартапів і проєктів, що орієнтуються на розвиток креативних та підприємницьких навичок. Їхня ефективність полягає не лише у фінансовій складовій, а й у формуванні культури суспільної участі в інвестуванні у майбутнє освіти.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що найвищої результативності у формуванні конкурентоздатних фахівців досягає комплексне поєднання різних фінансових інструментів, коли стабільність бюджетних джерел підкріплюється гнучкістю грантових програм, інноваційністю цифрових платформ та практичною орієнтацією партнерських моделей. Саме інтеграція цих

механізмів забезпечує не лише фінансову стійкість освітніх інновацій, а й створює умови для якісної професійної підготовки кадрів, здатних ефективно реалізовувати себе в умовах глобальної конкуренції [5; 6].

Фінансове забезпечення інноваційної освіти в Україні стикається з низкою проблем і бар'єрів, що істотно обмежують можливості для якісного впровадження сучасних освітніх практик. Однією з ключових проблем є недостатній рівень державного фінансування, що у більшості випадків не відповідає реальним потребам модернізації освітнього процесу та створення належної матеріально-технічної бази. Це призводить до того, що інноваційні освітні проєкти часто залишаються без належної фінансової підтримки або реалізуються у скороченому форматі. Додатковим бар'єром виступає надмірна зарегульованість бюджетних процедур, яка уповільнює доступ до ресурсів і знижує гнучкість освітніх установ у впровадженні нових рішень [12; 13].

Важливим викликом є й обмеженість позабюджетних джерел фінансування. Незважаючи на зростання ролі міжнародних донорів, освітніх грантів та партнерських програм, рівень участі бізнесу у фінансуванні інноваційних практик залишається недостатнім. Причиною цього є низька привабливість освітніх проєктів для інвесторів, відсутність дієвих механізмів державного стимулювання бізнесових інвестицій в освіту, а також недосконала система податкових і правових гарантій для партнерства між приватним сектором і закладами освіти.

До структурних бар'єрів належать нерівномірність фінансування між регіонами та закладами освіти різного рівня, що створює дисбаланс у доступі до інноваційних ресурсів, а також недостатній рівень фінансової грамотності управлінських команд освітніх інституцій, які не завжди здатні ефективно використовувати наявні ресурси чи залучати додаткові. Не менш значущим є і психологічний бар'єр: консервативне ставлення частини освітян до інновацій у поєднанні з недовірою до нових фінансових механізмів, таких як краудфандинг чи венчурне інвестування [7].

У підсумку фінансові проблеми та бар'єри інноваційної освіти мають комплексний характер і поєднують у собі інституційні, нормативно-правові та організаційні чинники. Подолання цих перешкод вимагає системного підходу, заснованого на оптимізації державного фінансування, стимулюванні участі приватного сектору, розширенні міжнародного партнерства та підвищенні рівня фінансової автономії й управлінської компетентності освітніх установ [8].

Подолання окреслених проблем потребує комплексних заходів на різних рівнях. Насамперед важливим є удосконалення системи державного фінансування шляхом підвищення його цільової

спрямованості, запровадження програмного підходу та механізмів гнучкого розподілу коштів, орієнтованих на кінцевий результат. Важливим завданням є активізація участі бізнесу в інвестуванні освітніх інновацій, що може бути забезпечено через систему податкових стимулів, розвиток інструментів державно-приватного партнерства та корпоративної соціальної відповідальності. Не менш значущим напрямом виступає розширення міжнародної співпраці, зокрема у сфері грантових і донорських програм, що дозволить забезпечити доступ до зовнішніх ресурсів та інтеграцію української освіти у глобальний простір [9; 10].

Для підвищення ефективності використання фінансових інструментів варто розвивати цифрові платформи фінансування, включно з краудфандингом та венчурними фондами, адаптованими до освітніх потреб [11]. Окрему увагу слід приділити підвищенню рівня фінансової грамотності керівників освітніх установ, формуванню у них компетенцій у сфері фінансового менеджменту та стратегічного планування. Такий підхід дозволить не лише збільшити обсяги доступних ресурсів, а й забезпечити їхнє раціональне використання.

Висновки. Здійснено комплексний аналіз інструментів фінансового забезпечення інноваційної освіти в системі професійної підготовки конкурентоздатних фахівців. Встановлено, що сучасна модель фінансування в Україні характеризується поступовим переходом від традиційної

бюджетної системи до багатоканальної структури, де поєднуються державні ресурси, міжнародна підтримка, приватні інвестиції та новітні цифрові механізми. Проаналізовано тенденції, які свідчать про зростання ролі грантових програм, партнерських моделей та інструментів цифрової економіки у забезпеченні сталості освітніх інновацій.

Систематизація основних механізмів фінансування дозволила виокремити їхні сильні та слабкі сторони, а оцінка ефективності показала, що найбільші результати у формуванні конкурентоспроможних фахівців дає інтеграція різних фінансових інструментів. Виявлено ключові проблеми й бар'єри, серед яких недостатність державних ресурсів, зарегульованість фінансових процедур, низька активність бізнесу та нерівномірність доступу до фінансування.

Подальший розвиток інноваційної освіти вимагає не лише збільшення фінансових потоків, а й їхньої диверсифікації, забезпечення гнучкості у використанні ресурсів та підвищення рівня управлінської компетентності освітніх інституцій. Ефективна модель фінансового забезпечення має ґрунтуватися на поєднанні державної підтримки, приватних інвестицій, міжнародних грантів та цифрових механізмів, що разом створюють умови для формування якісного людського капіталу, здатного успішно конкурувати на глобальному ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Дубасенюк О. А. Інновації в сучасній освіті. Інновації в освіті: інтеграція науки і практики: збірник науково-методичних праць. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 12–28.
2. Прокопів Л. М. Інноваційні освітні технології: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ, 2020. С. 8–9.
3. Пуховська Л. П., та ін. Післядипломна освіта в умовах євроінтеграції: сутність, зміст, технології, готовність до змін: навч. посіб. Київ: Педагогічна думка, 2012. С. 68.
4. Волошина О. В. Педагогіка інновацій у вищій школі: навч. посіб. Вінниця, 2014. С. 8–12.
5. Локшина О. І. Стратегія європейського співробітництва у галузі освіти і навчання у 2021–2030 рр. як євроінтеграційний орієнтир для української освіти. Український Педагогічний журнал. 2023. № 4. С. 8–9. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-5-176>
6. Освіта України в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник / ред. С. Шкарлет. Київ, 2022. С. 33–36.
7. Державна служба статистики України. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html>
8. Шитікова Л. В., Борисенко О. Є. Вплив освітнього рівня підготовки та професійної кваліфікації персоналу на розвиток інноваційного потенціалу та формування товарної політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 60. С. 17–23.
9. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.410>
10. Пуліна Т. В., Ткачук О. Ю., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 44–49.
11. Shavkun I. H., et al. Exploring the experience of integrated teaching of the management core courses in a foreign language based on ICT use. *Journal of Physics: Conference Series*. IOP Publishing, 2021. Т. 1840, № 1.
12. Gudz P., Shmygol N., Gudz M., Cherniavska O., Cherniavska Y. Economy Digitalization in Paradigm of Reproductive Process. In: *Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence*. 2022. Т. 1. Р. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.5220/001134160000335013>
13. Cherep A. V., Shmyhol N. M., Butnyk O. M. Models and methods of decision making in analysis and audit: textbook. Kyiv: Kondor, 2011.

References:

1. Dubaseniuk O. A. (2014) Innovatsii v suchasni osviti [Innovations in modern education]. In *Innovatsii v osviti: intehratsiia nauky i praktyky*, pp. 12–28. Zhytomyr. (in Ukrainian)
2. Prokopiv L. M. (2020) Innovatsiini osvitni tekhnolohii [Innovative educational technologies]. Ivano-Frankivsk. (in Ukrainian)
3. Pukhovska L. P., et al. (2012) Pislyadyplomna osvita v umovakh yevrointehratsii: sutnist, zmist, tekhnolohii, hotovnist do zmin [Postgraduate education in the context of European integration: essence, content, technologies, readiness for change]. Kyiv: Pedahohichna dumka. (in Ukrainian)
4. Voloshyna O. V. (2014) Pedahohika innovatsii u vyshchii shkoli [Pedagogy of innovation in higher education]. Vinnytsia. (in Ukrainian)
5. Lokshyna O. I. (2023) Stratehiia yevropeiskoho spivrobitnytstva u haluzi osvity i navchannia u 2021–2030 rr. yak yevrointehratsiinyi oriiientyr dlia ukrainskoi osvity [Strategy of European cooperation in education and training 2021–2030 as a European integration guideline for Ukrainian education]. *Ukrainskyi Pedahohichnyi zhurnal – Ukrainian Pedagogical Journal*, no. (4), pp. 8–9. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-5-176> (in Ukrainian)
6. Shkarlet S. (ed.) (2022) Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Education of Ukraine in martial law conditions]. Kyiv. (in Ukrainian)
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022) Statystychna informatsiia [Statistical information]. Available at: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information.html> (in Ukrainian)
8. Shytikova L. V., Borysenko O. Ye. (2020) Vplyv osvitnoho rivnia pidhotovky ta profesiinoi kvalifikatsii personalu na rozvytok innovatsiinoho potentsialu ta formuvannia tovarnoi polityky pidpriemstva [Impact of educational level and professional qualifications of personnel on the development of innovation potential and formation of enterprise product policy]. *Prychoromorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, no. (60), pp. 17–23. (in Ukrainian)
9. Pulina T. V., Shytikova L. V., Ryzhenko O. M. (2020) Udoskonalennia systemy nadannia elektronnykh poslug – kliuchova zadacha mistsevoho samovriaduvannia [Improving the system of e-services provision – a key task of local government]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, no. (11). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.410> (in Ukrainian)
10. Pulina T. V., Tkachuk O. Yu., Vafina A. O. (2018) Rozvytok kadrovoho potentsialu orhanu publichnoi sluzhby [Development of the human resources potential of a public service body]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. (12), pp. 44–49. (in Ukrainian)
11. Shavkun I. H., et al. (2021) Exploring the experience of integrated teaching of the management core courses in a foreign language based on ICT use. *Journal of Physics: Conference Series*, no. 1840(1).
12. Gudz P., Shmygol N., Gudz M., Cherniavska O., Cherniavska Y. (2022) Economy digitalization in paradigm of reproductive process. In *Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence*, vol. 1, pp. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.5220/001134160000335013>
13. Cherep A. V., Shmyhol N. M., Butnyk O. M. (2011) Models and methods of decision making in analysis and audit: textbook. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 29.09.2025